



高等学校管理类专业主干课程教材

战略管理

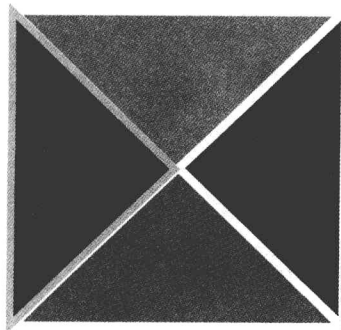
□ 金占明 杨 鑫 编著



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS



高等学校管理类专业主干课程教材



战略管理



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容简介

本书是高等学校管理类主干课程教材。本书首先介绍了战略的概念和特点,并在此基础上追溯与回顾了中西方战略管理的发展历程;继而根据组织面临的内外部环境,将战略分析的内容划分为三个层次,在之后的第二章、第三章、第四章分别介绍了企业面临的外部宏观环境、中观的行业与市场竞争环境以及企业内部的微观资源环境;第五章重点讨论了战略制定的过程、战略制定与选择的流程、战略方案的内容及最终方案的评估与选择;第六章对纷繁复杂的企业战略的层次与种类进行了梳理,并介绍了几种主要的成长战略与竞争战略;本书的最后两章分析了战略实施的原则、模式与步骤,以及战略控制与评价的作用、使用的条件和具体实行的工具和流程等,帮助企业有效地控制与评价战略管理的实施过程。

本书可作为 MBA、管理类研究生和本科生的战略管理教材,也可供有关专业人员和广大企业家与管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/金占明,杨鑫编著. —北京:高等教育出版社,
2011.3

ISBN 978-7-04-031040-5

I. ①战… II. ①金…②杨… III. ①企业管理-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 006831 号

策划编辑 张冬梅

责任绘图 尹 莉

责任印制 朱学忠

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京铭传印刷有限公司

开 本 787×960 1/16
印 张 27
字 数 500 000

购书热线 010-58581118
咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2011 年 3 月第 1 版
印 次 2011 年 3 月第 1 次印刷
定 价 38.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 31040-00

前 言

任何类型的组织甚至个人都不可避免地面临着战略选择的问题。今天的战略选择不仅反映了个体与组织的历史、背景和文化,更重要的是还决定了个人和组织未来的方向和命运。战略连接着历史,也意味着未来。战略管理,既是序曲,又是终章。而有没有能力进行战略性的思考,也许是个人在管理能力上的最大差异。

在市场竞争和社会生活中,我们观察到一个非常重要而有趣的事实是:在市场竞争中获胜并取得巨大成功的企业往往并不是初始资源条件最好的企业,在社会上最成功的个人往往也不是天赋和家庭条件最好的个人,但这些企业和人有一个重要的共同点,就是他们都有一个简单一致的目标和战略,同时又始终不渝地追求这种目标和战略。在激烈的市场竞争中,很多企业正是由于采取了正确的战略,才在短短的几年内由名不见经传的小企业迅速发展成为实力雄厚的大企业,并奠定了长期稳定发展的基础;而另外一些企业则由于错误的战略选择过早夭折或经过短暂的繁荣后就在市场上销声匿迹,徒留下昙花一现的遗憾。在社会生活中,有很多人天生伶俐、聪明过人,受到众人的称赞,也受过良好的家教和正规教育,但却未成大事,常常令人唏嘘不已;而另外一些人则因为坚持了正确的战略和人生的目标而取得了辉煌的成绩,在为社会做出贡献的同时极大地丰富了自己的人生。战略决定了个人和组织的今天,也意味着个人和组织的未来。

战略如此重要却又令人困惑,它究竟是理性思维和深思熟虑的产物,还是自然选择和逻辑渐进的结果?是企业家或个人的胆识和远见决定了战略的走向,还是组织的文化和集体思维影响了战略的形成?强调系统设计和事先计划的战略给组织带来了方向和秩序,却可能抑制人们的创造精神和学习的努力;强调变革和学习的战略给组织注入了活力和创新力量,却可能带来目标的迷失和行为上的混乱;强调逻辑与理性的战略增加了科学性和合理性,却可能抑制创新性和激情;强调直觉或创造的战略增加了积极性,却可能给组织带来盲目性和风险。战略是平衡的艺术。

也许我们永远也难以结束“时势造英雄,还是英雄造时势”的争论,但我们毫不怀疑个人或组织都不是生存在真空中,必然受到环境的影响和制约。主宰环境和自然不仅在远古时代是人类一种不切实际的幻想,在今天也仍然是我们的

一厢情愿。我们不能阻止大地震的发生,也难以阻止火山灰的弥漫;我们不能阻止龙卷风的肆虐,也难以防止暴雨雪的袭击,也许这就是环境与自然。自然有时不仅不是人们希望的,反而还常常出人意料。我们不能改变环境与自然,但却可以顺应自然,进而巧妙地利用环境与自然所带来的机会。人们常常说要顺其自然,但都常常违背自然。无论在物理世界还是在情感世界里,顺其自然不仅需要智慧,还需要有尊重自然的魄力和胆识。战略是个人或组织与自然和环境协调的艺术。

虽然我们不能改变也很难影响环境,但我们却能通过改变和提高自己来应对外部环境变化的挑战。其中最重要的也许就是培养个人和组织的核心竞争力,同时保持良好的适应性。没有核心竞争力和专长的组织和个人显然很难在激烈的市场竞争中取得立足之地。没有专注,也就没有专业和熟练,但个人和组织又必须保持足够的柔性和适应性,否则核心竞争力很可能转化为核心刚性,从而导致个人和组织的僵化和死亡,正所谓“纯钢纯强,其势必亡;不柔不刚,合道之长”。而要实现核心竞争力和适应性的统一,最重要的也许就是培养个人和组织学习与批判的能力,还要构建良好的社会网络并巧用个人与组织的网络资源。战略是最优化内外部资源配置的手段。

组织和个人在生存和成长过程中都面临着众多的战略选择,正确的选择要既能符合组织和个人利益最大化的目标又能满足社会 and 公众的要求。毫无疑问,过分关注和强调组织和个人利益的最大化可能使组织和个人产生危害公众和社会福利的行动,而对社会目标的过多关注则可能削弱或破坏组织或个人可以对社会做出贡献的最主要能力和最合适的方式。个人和组织都必须通过合适的方式在为自身谋求利益最大化的同时实现社会福利的适度增长。战略是个体利益最大化与社会福利整体最优之间的权衡。

也许战略决策的最大困难与挑战就是所有的战略决策问题都不是简单的是非判断问题,而是顾此失彼的棘手问题:个人的工作与闲暇、事业与家庭、婚姻与爱情;企业采取成本领先还是差异化、多元化还是专业化、内部成长还是外部并购等。也许很多事物从它诞生的那一刻起,就是一个荒诞怪僻的双面人,有时它是面目可憎的魔鬼,有时它是乐善好施的天使。当你做出一种选择时,你可知道你在选择什么?当你拒绝天使的善时,你是否做好了准备迎接魔鬼的恶?战略就是要让我们做出正确的判断,要让一个具有两面性的事物更多地展示天使的善,而不是放纵魔鬼的恶。战略是选择的艺术。

如果说竞争是组织或个人出于自身利益的诉求而与生俱来的天性,合作则更需要组织决策者或个人的理性思索与智慧。因为前者是一种零和博弈,一方的得意味着另一方的失,甚至造成两败俱伤的结局,而后者则是一种正和博弈,可以带来合作与双赢的结果。战略是战争与和平的艺术。

正确的战略选择帮助个人和组织打开了通向理想和彼岸的道路,而理想境界的实现还要靠有效的战略实施和组织的保证。没有有效的战略实施和精心的组织和领导,再好的战略方案也只能是一纸空文。换句话说,实施战略要有切实可行的行动路线,要解决过河的桥和船的问题。有了正确的航向和航船,还要有船长的正确指挥和有效的控制,才能保证航船不会偏离航向和在风浪中沉没并顺利驶向彼岸。战略实施的各种工具和方法是过河的桥和船,而领导和战略目标就是舵手和罗盘。

如果说个人或组织的成功与失败既有命运和机会的成分,也有个人与组织战略选择的作用,那么正确的人生态度就是尽量淡化命运主宰人的意识,从而做出最大可能的努力。很显然,如果一个人或组织过于相信命运,认为人在上帝或命运面前无能为力,那就会失去战胜困难的决心和毅力,就会甘于受命运的摆布,丢掉本来经过努力和合适的战略选择就可以抓住的机会,留下人生的遗憾。“肤浅者相信命运,而强者相信有果就有因。”不是命运,而是对命运的态度决定了命运。

战略是选择的智慧,也是智慧的选择。

笔者

2010年11月于清华园

目 录

第一章 战略管理概论	1
第一节 战略概述	3
战略的来源/战略的定义/企业战略的特点/战略管理的意义/企业战略的其他关键概念	
第二节 战略思维的发展历程	19
军事战略思维/企业战略思维	
第三节 战略管理的主流观点与十大学派	27
战略管理的主流观点/战略管理的十大学派	
第四节 战略的层次及战略管理的内容与过程	37
战略的层次/战略管理的内容与过程	
附录 改革开放三十年——中国战略管理的理论与实践之路	42
第二章 宏观环境分析	53
第一节 环境的本质	54
环境分类与层次/超竞争环境与竞合	
第二节 PEST 分析	64
政治与法律环境/经济环境/社会文化和自然环境/技术环境	
第三节 宏观环境评估	81
环境变化对行业边界的影响/环境变化对顾客行为的影响/环境变化对供应商的影响/环境变化对产品替代的影响/环境变化对关键成功因素的影响	
案例 越萧条,越成长	83
第三章 行业结构与竞争对手分析	86
第一节 行业结构分析	87
行业结构与企业行为的关系:SCP 范式/行业的分类/行业特征	
第二节 五力模型	102
潜在的进入威胁/替代品的威胁/供应商的讨价还价能力/购买者的	

II 目 录

讨价还价能力	
第三节 竞争对手分析	121
竞争对手的识别/产生激烈竞争的因素/竞争分析的方法与步骤	
第四节 竞争情报与信息管理	131
竞争情报的重要性/竞争情报的来源/建立竞争情报信息系统/信息化体系	
案例 寻找产业链中的新角色	136
 第四章 内部资源与能力分析	141
第一节 内部资源分析	142
了解组织的内部资源相关因素/企业是战略资源的集合体/资源的类别/ 企业资源的特性	
第二节 组织能力分析	149
组织的能力/核心能力与竞争优势的形成/“软实力”分析	
第三节 市场份额与竞争地位分析	164
市场份额分析/竞争地位分析	
第四节 利益相关者分析	173
利益相关者的角色/确定利益相关者及其地位/利益相关者的权力来源与 评估	
第五节 比较分析与整体评价	179
历史比较分析/行业比较分析/标杆比较分析	
案例 4-1 企业最优业务组合战略的一个理论廓清——以格兰仕 为案例	186
案例 4-2 旧行业的新想象	196
 第五章 战略制定与选择	200
第一节 组织的使命、愿景与战略目标	200
使命/愿景/愿景与使命的关系/组织的价值观/组织的战略目标/ 战略目标体系	
第二节 SWOT 分析	208
SWOT 分析的内容/SWOT 矩阵	
第三节 战略制定的流程与内容	214
战略制定的原则/战略制定与选择的流程/战略制定的方法/战略方案的 内容/战略规划中涉及的角色/战略形象化	

第四节 战略方案的评价标准	224
鲁梅尔特的战略评价四大准则/斯坦纳·麦纳提出的战略评价六要素法/ 伊丹敬之的优秀战略评价标准/五种战略选择矩阵模型/战略评价标准	
案例 后来者金六福	235
第六章 主要的战略类型	241
第一节 公司战略	242
成长战略/紧缩型战略/危机战略	
第二节 主要的成长形式	269
兼并与收购/战略联盟	
第三节 竞争战略	288
成本领先战略/差异化战略/集中战略/动态竞争战略	
第四节 竞争战略的选择	309
低价或低附加值战略(途径1)/低价战略(途径2)/混合战略(途径3)/ 差异化战略(途径4)/集中差异化战略(途径5)/失败的战略(途径6、7、8)	
案例 6-1 多元化战略——灵丹妙药还是洪水猛兽?	315
案例 6-2 以不确定性应对不确定性	321
第七章 战略实施	328
第一节 战略实施概述	328
战略实施的原则/战略实施的五种模式/战略实施的步骤与任务/战略 实施中的障碍及原因	
第二节 战略实施与组织结构	335
战略与组织结构的关系/组织结构设计的原则与任务/主要的组织结构 类型/组织结构的选择	
第三节 战略实施中的领导	350
领导理论/领导能力与战略的匹配	
第四节 企业文化与社会责任	356
企业文化/社会责任	
第五节 年度经营计划与全面预算管理	371
年度经营计划/全面预算管理的含义与作用/全面预算管理体系	
案例 溯供应链推进:中国企业社会责任建设的可行选择	375

IV 目 录

第八章 战略控制与评价	383
第一节 战略控制	383
战略控制的含义、作用及要求/战略控制的类型/战略控制的内容与流程	
第二节 绩效管理 与评价	390
绩效管理/绩效评价	
第三节 平衡计分卡——战略管理工具	395
传统财务评价方法的缺陷/平衡计分卡的原理、特点与作用/平衡计分卡	
体系/平衡计分卡的实施步骤	
案例 平衡计分卡在我国中小制造企业战略绩效评价中的应用	413
主要参考文献	419

圣经只有一本，理解各有不同。

——金占明

第一章 战略管理概论

纵观自第一次世界大战至今整个现代企业的发展史，可以发现，在不同的历史时期和经济背景下，企业经营所关注的重点，或者说商业竞争的核心，是不断变化的，并且呈现出阶段性的规律，如图 1-1 所示。

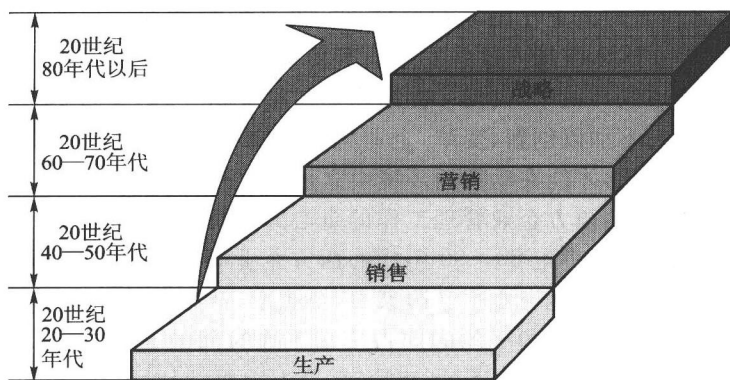


图 1-1 商业竞争核心的变迁

如果说 20 世纪 20—30 年代是生产制胜的时代，40—50 年代是销售制胜的时代，60—70 年代是营销制胜的时代，那么，在 80 年代以后，企业则进入了战略制胜的新时代。

第一次世界大战之后，由于战争造成的物资匮乏以及产能不足、生产技术低下等原因，整个社会处于严重的供不应求的状态，“只有生产不出的产品，没有卖不出去的产品”。企业的唯一目标是竭尽全力提高产能，此时成功的关键在于企业生产效率的提高以及由此决定的产品成本的降低，只要能生产出大量产品，就

能够为企业带来丰厚的利润,企业关注的只有生产,没有也无须关注其他。这一时代管理者信奉的理念可以概括为我们中国的一句老话——“酒香不怕巷子深”。然而,到了20世纪40—50年代,产能与劳动生产率虽然得到了大幅提高,但人们的购买力没有得到相应提高,导致了严重的产能过剩和产品积压。伴随着20世纪30年代经济大萧条的到来,买方与卖方的市场地位完全颠覆,为了生存,企业不得不将注意力由单一的生产转移到销售上来,企业成功与否的关键也转为其销售渠道的完善程度和促销水平的高低。进入60年代,简单的促销手段已经不能为企业带来持续的销售增长,企业成功的关键在于准确识别并满足消费者的欲望和需求。市场给这一时期的企业带来的最大启示是“生产你能销售的产品,而非销售你能生产的产品”。在这种情况下,“大营销”的理念应运而生,企业开始根据顾客群体的偏好,重新细分已有的目标市场,针对不同顾客需求的特点,应用先进的营销手段,推广和销售自己的产品。经过一段时间的发展,美、日等发达资本主义国家,基本上形成了一套大同小异的企业管理模式,并且取得了相当的成功。但是,这套看似成熟、实用性很强的企业管理模式,在20世纪80—90年代遭受了来自多变的社会、经济、技术环境的严峻挑战。由于当时的整个社会环境具有技术变革迅速、市场需求多样化和个性化、社会政局动荡等特点,加之新兴的工业化国家利用自身的准确定位和商业模式的优势(如韩国、新加坡等)在国际市场向这些发达国家发起猛烈攻势,西方企业逐渐意识到,在如此多变的 market 环境中,仅仅靠提高内部效率无济于事,墨守成规、坚持老一套的管理模式而不加以创新、变革,企业将难以生存。只有具备长远的眼光,分析并跟上环境变化,才能在动荡的环境中立足和生存。

基于这种认识,西方企业管理工作的重心开始逐步转移到高层的战略管理上来,从而形成了20世纪80—90年代的西方企业管理领域的“战略热”。据有关学者统计,在西方发达资本主义国家中,企业家、企业高层主管、高层经营者花在战略思考、战略研究上的平均时间占全部工作时间的60%~70%,最低也约占50%。对于企业管理者来说,最费时间、最为重要,同时也是最为困难的事就是制定战略。

在我国,自改革开放以来,尤其是随着20世纪90年代市场经济体制改革轰轰烈烈地展开,一大批现代化企业破茧而出,一批批管理者、领导者、创业者也在不断成长,他们大量地借鉴和吸收西方先进的管理思维和方法。尤其是在进入21世纪之后,中国企业也逐渐开始从生产销售导向向营销、战略导向发展,虽然较西方企业的发展晚了20~30年,但是,战略管理在中国的发展却是突飞猛进的,战略思维、战略管理吸引了越来越多的学者、企业领导者和管理人员甚至普通大众的目光。

然而,对于什么是战略,一个成功的企业战略应具备哪些基本要素和特

征,战略管理应该包括哪些层次、哪些内容,按照何种程序与过程展开战略规划的流程等一系列战略管理的关键问题并没有形成清晰和一致的认识,这就在很大程度上限制了将战略管理作为一种管理思路和科学分析方法在企业经营实践中的应用。首要的问题就是,忽略战略的概念与本质去执行战略管理无异于缘木求鱼。因此,本章将首先介绍战略的概念和特点,并在此基础上追溯与回顾中西方战略管理的发展历程,介绍战略管理的主要观点、具体内容与实施过程。

第一节 战略概述

一、战略的来源

虽然战略管理自 20 世纪 70 年代起才正式成为管理学科中一个独立的研究领域,还非常年轻,但是在军事史和战争史上,“战略”的概念及其应用,可以追溯到恺撒大帝(Caesar the Great)和亚历山大大帝(Alexander the Great)发表的军事学原理,以及我国伟大的军事家孙武早在 2000 多年前撰写的《孙子兵法》。“战略”一词来源于希腊语 strategos,是由 stratus+eg 两个词根构成,意为 covering everything + lead/do/act(覆盖一切+做),将其合在一起的含义是“将军指挥军队的艺术”。在中国,战略一词历史久远,“战”指战争,“略”指“谋略”。克劳塞维茨(Clausewitz)在其理论巨著《战争论》中指出:“战略是关于战争的经济学”(Strategy is the economy of force),并且是为了达到战争的目的而对战斗的运用。毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中提出:“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的,都是战争的全局,研究带全局性的战争指导规律,是战略学的任务。”

《辞海》中对“战略”一词的解释是:“军事名词,指对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各个方面,规定军事力量的准备和运用。”

一直以来,战略都是一个军事名词。直到 20 世纪六七十年代,西方的一些学者开始尝试将战略的理念引申和应用于政治、经济领域和企业管理领域,其含义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案 and 对策。尤其是在 1965 年美国著名管理学家安索夫(H. I. Ansoff)发表《企业战略论》之后,企业战略一词获得了越来越广泛的关注和应用,大批的学者、研究人员投入到这一领域的研究中去,随着企业战略管理理论研究的不断深入,企业战略的内涵也在不断丰富和完善。

二、战略的定义

实际上,企业战略并不是一个简单的概念,不能仅仅从某一个方面加以描述。换句话说,理解企业战略这一概念需要多维的视角,它不仅要确定企业的未来方向和使命,还涉及企业所有的关键活动,同时需要根据内外部环境的变化不断加以调整,以期实现其确定的战略目标。企业战略由于其内涵非常丰富,因而在理论文献中尚不存在被共同认可的定义,不同的学者与管理专家赋予企业战略不同的含义。这里先介绍几个具有代表性的战略定义:

(一) 安索夫的战略定义

美国著名管理学家安索夫认为,战略的构成要素可划分为产品市场领域、成长动力、竞争优势和协同性。他还指出,企业在制定战略时,有必要先确定自己的经营领域,并且无论企业最终确定的经营领域是什么,目前的产品和市场与未来的产品 and 市场之间,都存在着一种内在的联系,安索夫将这种现象称为“共同的经营主线”。通过分析企业的共同的经营主线,可以把握企业的方向,同时企业也可以正确地运用这条主线,恰当地指导自己的内部管理,这就要求企业确定适度的经营领域。

企业如果将自身的经营领域界定得过宽,虽然也能够推动共同的经营主线,但无法制定合适的、满足企业发展的战略。例如,一个自称“绿色科技”的企业,无法寻找到共同的经营主线。首先,这类企业的经营范围越来越广泛,如清洁能源与新能源、绿色制造、农产品种植以及相关产品的生产等,都是关于环保的绿色科技,但一个企业不可能承担全部的经营责任;其次,顾客的范围也相当广泛,如个人、家庭、企业、政府等,一个企业难以同时满足这么多用户的不同需求;最后,产品的范围相当广泛,如能源、实体产品、环保技术等都可以成为这一企业的产品,并且可以形成无数种组合,产生出无数条共同的经营主线,其最终结果只能使企业无所适从。

企业如果将自身的经营领域界定得过窄,虽然可以为企业一时的经营提供清晰的思路和准确的指导,但是不利于企业自身的发展和市场的巩固。例如,一个将自身的经营范围界定为“钢笔生产”的企业,很难找到目前的产品与未来的产品之间的共同的经营主线,而由于钢笔市场在持续的萎缩中,企业很难在如此狭窄的范围内制定适宜的发展战略。如果企业能将自身的经营性质适当放宽,如“小型书写工具”,那么,共同的经营主线就会更为明晰,企业未来可以生产各种铅笔、中性笔、签字笔,甚至还可以尝试一些电子书写和输入工具。因此,在企业适度可控的经营范围内形成多个产品组合和多条经营主线,可以有效地推动企业的发展。

(二) 安德鲁斯的战略定义

美国哈佛商学院教授安德鲁斯(K. R. Andrews)认为,“战略是由目标、意志

或目的,以及为达到这些目的而制定的主要的方针和计划所构成的一种模式”。一个组织的战略是由这样一些决策共同构成的,它们是:确定或反映了组织目标的决策,规定组织从事的业务或服务范围的决策,确定组织将要成为何种经济或人力组织的决策,关于组织将要为其股东、雇员、顾客和社会所做的经济或非经济贡献的决策。企业总体战略是一种决策模式,它决定和揭示了企业的目标,提出实现目标的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织的类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

从本质上来讲,安德鲁斯的战略定义是要通过一种模式,把企业的目标、方针、政策和经济活动有机地结合起来,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势,将不确定的环境具体化,降低解决这些问题的难度。

(三) 奎因的战略定义

美国达特茅斯大学的管理学教授奎因(J. B. Quinn)认为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定完善的战略有助于组织根据自己的优势和劣势、环境中的预期变化,以及竞争对手可能采取的行动合理地配置自己的资源。奎因对此定义做了进一步的解释,他认为战略应该包括以下四方面的内容:

(1) 有效的战略包括三个基本因素:第一,可以达到的最主要的目的(或目标);第二,指导或约束经营活动的重要政策;第三,可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。在这个定义中,确定组织的目标是战略制定过程中一个不可缺少的部分。

(2) 有效的战略是围绕着重要的战略概念和战略推动力而制定的。战略推动力是指企业组织在产品和市场这两个主要的经营领域里所采用的战略活动方式。不同的战略概念和战略推动力会使企业的战略产生不同的内聚力、均衡性和侧重点。

(3) 战略不仅要处理可预见的事件,也要处理不可知的事情。战略的实质是形成一种强大而又灵活的态势,为企业提供若干可以实现自己目标的选择方案,以应付外部环境可能出现的例外情况,不管外部环境可能发生哪些不可预测的事情。

(4) 在大型组织里管理层次较多,每一个拥有自己职权的层次都应有自己的战略即分战略。这种分战略必须在一定程度上或多或少地实现自我完善,并与其他分战略相互沟通、相互支持,共同支撑企业总战略的发展和实现。

(四) 明茨伯格的 5P 观点

加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格(Henry Mintzberg)对企业战略的定义有他自己的独到之处。他指出,在生产经营活动中,人们在不同的场合以不

同的方式赋予企业战略不同的内涵,说明人们可以根据需要接受各种不同类型的战略定义。在这种观点的基础上,明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素(4P)的提法,即产品、价格、地点、促销,提出了企业战略是由五种规范的定义阐明的,即计划、谋略、模式、定位和观念,这五个方面的定义从不同角度对战略这一概念进行阐述,共同构成了企业战略的5P观点。

1. 战略是一种计划(plan)

战略是一种有意识、有预见、有组织的行动程序。从本质上来讲,战略具有“行动之前”的含义。明茨伯格指出,战略是一种有意识地处理某种局势的方针。根据这个定义,战略具有两个本质属性:一是先导性,即战略是在企业发展经营活动之前制定的,主要为企业提供发展方向和途径,包括一系列处理某种特定情况的方针政策,属于企业“行动之前的概念”;二是主观性,即战略是有意识、有目的地制定的,更多地反映了人们对未来行动的主观愿望。作为一种计划,战略需要充分体现其预见性和意志性特征;作为对企业资源的统筹安排,战略需要体现其组织性特征,并按照一定的顺序(可以是时间顺序、空间顺序或逻辑顺序等),将企业的主要目标、方针政策和经营活动紧密结合成一个整体。战略是解决一个企业如何从现在的状态达到将来位置的问题。任何企业的经营活动,都必须遵从企业的战略方针,使各部门、各环节步调统一、运行有序、协同合作,齐心协力实现企业的战略目标。

2. 战略是一种模式(pattern)

明茨伯格认为,战略是一种模式,反映企业的一系列行动。无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就会有企业的战略。如20世纪初,福特汽车公司总裁亨利·福特(Henry Ford)要求将“T型”福特汽车漆成黑色的行为,就可以理解为一种战略。企业的行为模式是在历史中形成的,因此,在制定企业战略过程中就必须了解企业发展史,在选择战略时要充分考虑并尊重企业原有的行为模式,因为它会在很大程度上决定企业未来战略的选择和战略实施的有效性。若要改变企业的行为模式,首先必须充分认识到推行这种变革的难度。

战略作为一种计划与战略作为一种模式,这两个定义是相互独立的。在实践中,计划可能往往没有实施,而模式可能没有事先具体的计划,但最后在实际中却形成了。这就意味着,战略可能是人类行为的结果,而不是人类设计的结果。因此,设计的战略是指那些已经设计出来,即将实施的战略;作为模式的战略是已经实现的战略。明茨伯格将这两种战略形象地比喻为“向前看”与“向后看”(见图1-2)。

3. 战略是一种计策(ploy)

战略不仅仅是行动之前的计划,还可以在特定的环境下成为行动过程中的

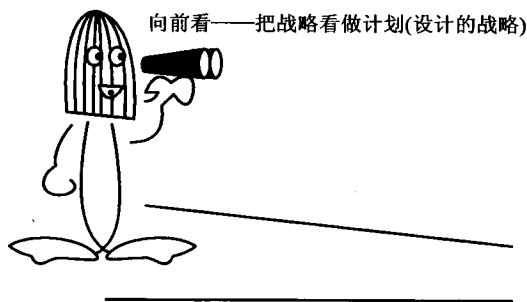


图 1-2 向前看与向后看

手段和策略,成为一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。例如,一个企业得知竞争对手想要扩大生产能力时,便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量高,竞争对手无力与之抗衡,便放弃扩大生产能力的设想。然而,实际情况却是,一旦竞争对手采取了放弃的态度,该企业也不会将扩大生产能力的战略付诸实施。因此,这种战略只能称为一种计策,旨在对竞争对手构成一种威胁。

4. 战略是一种定位(position)

前三种战略的定义都没有准确地回答一个基本问题,即战略到底是什么。英国战略学家理查德·鲁梅尔特(Richard Rumelt)指出,一个人的战略会是另一个人的战术——一种策略是不是战略,主要取决于当事人所处的地位,也取决于当事人所处的时间。今天看来是战术的问题,明天可能就会被证实是战略的问题。因此,有些细节问题在一定的时间、一定的程度上是可以被视做战略的。因此,战略是随时间变化而不断变化的,是一种动态的过程。